

<研究ノート>

# 観光と経営，マーケティング教育

— サービス・マーケティング&マネジメントを中心に —

白井 義 男

Tourism & Management, Marketing Education  
— Mainly Services Marketing & Management —

Yoshio SHIRAI

## 目 次

- I サービス業におけるマネジメント
    - 1. 序論
    - 2. サービス産業の重要性
    - 3. 日本のサービス貿易
    - 4. 経営活動のサービス化
  - II 観光経営と観光マーケティングのシラバス
    - 1. 観光経営のシラバス
    - 2. 観光マーケティングのシラバス
  - III サービス・マネジメントとマーケティング
    - 1. 概説
    - 2. 観光事業におけるサービスの基礎的概念
    - 3. 用語としてのホスピタリティ・マネジメントの解釈
- 注・引用参考文献

## キーワード

観光経営    サービス・マネジメント    サービス・マーケティング    ホスピタリティ

## I サービス業におけるマネジメント

### 1. 序論

日本の第3次産業における就労人口はすでに6割を超え、流通サービス業への労働人口の移動は顕著である。中でもサービス業への移動は著しく、これは先進諸外国においても見られる傾向で

ある。このような状況において、今まで経営学は、サービス業に対してもたれている事業のイメージは個別企業規模が小さなことや、好ましいと思われていた産業ばかりでないこともあり、金融、通信企業などその規模が大きな産業を除いては経営学の研究対象からはずれていた。

しかしながら、欧米においてはビジネス・スクールを始め、大学教育において広く教育プログラムが普及をしている分野である。またその内容も一般的なサービス・マネジメント教育のみだけではなく、ツーリズム、医療、スポーツ、芸術経営など多岐にわたっている。

日本においても、欧米の研究成果を受け、サービス・マネジメントやサービス・マーケティングの研究が行われている。しかし、物のマネジメントやマーケティングと比較すると、制度論や技術面の事象のみが取り上げられ経営自体に関する言及はあまりされていない。

はじめに、観光を考察するのに基礎となるサービス産業全体におけるサービス・マネジメントとマーケティングに関して概説を行う。

## 2. サービス産業の重要性

過去の統計などから産業構造の変化を見てみると、就労人口の移動は従来から第1次産業、第2次産業が減少し、2005年に行われた国勢調査では、第3次産業が67.3%に達している。この傾向を受け、日本標準産業分類も1993年度版から2002年度版に改定されるにあたり、第1次産業、第2次産業の大分類は変わらないが、第3次産業に関しては8分類から13分類へと大きくその分類の数が増えた。これは、第3次産業の多様化、成長が進んだためである。

## 3. 日本のサービス貿易

日本は貿易大国として知られているが、サービス分野に関してはどうであろうか。日本のサービス貿易を見てみると次のようになる。2005年の経常収支は18兆6184億円の黒字となっている。しかしながら、サービス収支は大幅な赤字であり、その額は2005年度で赤字3兆7061億円と巨額になっている。この内訳を見ると、旅行収支の赤字額が2兆5157億円とその6割を超えている。これは、日本人の海外旅行者（日本からの出国者）に対し訪日外国人がその3分の1と極端に少ないために起こっている現象である。

## 4. 経営活動のサービス化

観光分野における経営活動の例を千葉県幕張にあるディズニー（オリエンタルランド社）のロイヤルティ支払い額でみる。

ディズニーランドを設立し運営を行っているオリエンタルランドでは、その経営指導料として、米国ディズニー社へ多額のロイヤルティを支払っている。その額はオリエンタルランド社の経常利益の半分以上という巨額である。このロイヤルティは、車や鉄鋼など材料費などが多額にかかる物売って利益を上げる方式と比べ、相手側の米国ディズニー社にとっては、人件費などを除くと材

料費などの原価比率の低く、売り上げの大部分がそのまま利益となる。

このように、サービス業においてはその事業の特徴が多様で、人件費が多くを占める事業や固定設備に多くの費用がかかる事業がある。それゆえに、それぞれの特性を踏まえた経営が必要とされる。

## II 観光経営と観光マーケティングのシラバス

### 1. 観光経営のシラバス

科目名としては短縮形として‘観光経営’になっているが、観光という事象の経営という意味では日本語としておかしく、正確には観光に関連する事業（組織体）の経営となる。

高崎経済大学におけるこの科目の配当年次は1・2年となっており、初学者のガイダンス的な半期科目として位置づけられている。このため授業の構成は、観光事業の経営に対する幅広い概念の習得を目指している。具体的には、遊びやレジャーの概念を基礎にサービス・マネジメントの視点からこれらを学ぶ。

シラバスからどのようなプロセスで授業が進められるかをみる。

#### 講義計画

##### ・ガイダンス

- ① サービス業における観光事業の位置付けと特色
- ② レジャー産業の枠組みと動向
- ③ 遊びの構造
- ④ サービス・マーケティング
- ⑤ サービス・マネジメント
- ⑥ 観光事業の経営
  - ・ 地域観光事業      ・ 観光立地と開発事業      ・ リゾート事業の経営
  - ・ テーマパーク事業の経営      ・ ツーリズム事業の経営      ・ 宿泊事業の経営
  - ・ 運輸業の経営      ・ イベント事業の経営
- ⑦ レポート提出・発表

またこの授業では、初学者にも興味を持って理解しやすいよう、事例・映像を豊富に取り入れた授業を行っている。具体的な事例としては、夕張市、ドバイ、宮崎シーガイア、岡山チボリ公園、旭川動物園、サンディエゴ動物園、ディズニー、第三セクター交通機関、都市ホテル、HIS、スターフライヤー など様々である。

### 事例としてのドバイ他

学生には、国内事情のほか海外の事情に関しても理解をさせなければならないと考える。限定された講義時間の中で現在注目を集めている UAE のドバイを事例としてあげ、石油依存体質の現行の経済制度からいかにして脱却をするかということで、国を挙げての観光開発となっている。その巨大さは、人工衛星からも確認ができるという埋め立てリゾート地の販売に始まり、豪華ホテルと商業施設、滞在型リゾートとしての観光資源開発などである。

しかしながら、これらの開発はアメリカのアラスカ州やオーストラリアの自然保護による観光地としてのカカドゥなどとは対照的である。日本においても、北海道の夕張、再生ホテルウインザーに対し、九州の黒川。湯布院などが挙げられる。

以上、国際的な視点と国内事情、ならびに 人工的な開発 対 自然環境による観光地の保護に関して視覚教材などの資料を提示し学生の理解を促す。

## 2. 観光マーケティングのシラバス

この科目は、英語圏の大学においてはホスピタリティ&ツーリズム・マーケティングの授業として講義が行われている。基本的なマーケティングの概念を基礎に、宿泊飲食事業とツーリズムに関して講義が行われている。

具体的には、英語圏で幅広く利用されているコトラーのホスピタリティ&ツーリズム・マーケティング（注 1）をテキストとして使用し、パワーポイントによる説明の補足、ならびに映像による日本の事例解説により、マーケティングの初学者にも理解しやすい授業を行っている。

具体的な講義計画は以下の通りである。

### 講義計画（通年）

#### ・ガイダンス

- ① ホスピタリティ&ツーリズム・マーケティングとは
- ② ホスピタリティ&ツーリズム・マーケティングにおけるサービスの特徴
- ③ 戦略計画におけるマーケティングの役割
- ④ マーケティング環境
- ⑤ マーケティング情報システムとマーケティングリサーチ
- ⑥ 消費者市場と消費者購買行動
- ⑦ 団体市場における組織購買行動
- ⑧ 市場細分化、ターゲット市場の設定、ポジショニング
- ⑨ 製品の設計と管理
- ⑩ インターナル・マーケティング
- ⑪ 品質による顧客ロイヤルティの構築
- ⑫ 製品の価格設定
- ⑬ 流通チャネル

- ⑭ 製品のプロモーション：コミュニケーション
- ⑮ 製品のプロモーション：パブリック・リレーションズ
- ⑯ エレクトロニック・マーケティング
- ⑰ ホスピタリティ企業の販売活動
- ⑱ デスティネーションのマーケティング
- ⑲ 次年度のマーケティング
- ⑳ レポート提出・発表

### Ⅲ サービス・マネジメントとマーケティング

#### 1. 概説

サービス・マネジメントの概念は広く、経営学の分野におけるサービス業への適用と考えられる。具体的には、・サービスの特性 ・顧客の論理 ・サービス組織における人的資源管理 ・サービス組織における業務管理 ・統合的アプローチ などである。具体的な内容を見てみると（注2）、

- ・ サービスの特性として；
  - サービスの特性 サービス・コンセプトの策定 製造業のサービス戦略
- ・ 顧客の論理；
  - リレーションシップ・マーケティング サービスのプロモーション サービスの価格設定 顧客満足と苦情処理 サービス品質保証とサービス・レベル契約
- ・ サービス組織における人的資源管理 ；
  - 顧客満足と苦情処理 サービス組織のコンピテンシーと組織体制 協調 サービス組織におけるエンパワメントの役割 最前線の従業員が感じる役割ストレス
- ・ サービス組織における業務管理；
  - サービス・プロセスの設計と管理 キャパシティ・マネジメント ファシリティ・マネジメント ITの発展とサービスへの影響
- ・ 統合的アプローチ；
  - サービス組織の業績評価システム サービス業におけるイノベーション・マネジメント サービスの国際化戦略 サービス戦略の策定となっている。

これに対し米国などでは、マーケティングからサービス業への適用を試みるサービス・マーケティングの概念が広く普及している。具体的に英語圏で広く普及をしているこの分野の大家であるラブロックのテキストから見てみると（注3）、

- ・ サービス市場と製品顧客の理解；
  - サービス経済の展望 サービスにおける消費者行動

- ・ サービス・モデルの構築；

サービス・コンセプトの構築 サービスの流通 ビジネスモデル 消費者教育

競争的な市場

- ・ 顧客管理；

サービス・プロセスの設計 需要とキャパシティ管理 サービス環境 人の管理

- ・ 利益性の高いサービスの戦略；

リレーションシップとロイヤルティ サービス・リカバリー サービスの品質管理と生産性 サービス・リーダーシップ となっている。

## 2. 観光事業におけるサービスの基礎的概念

観光事業を経営の視点から考えるときに必要な基本的な考え方をみる。

- ・ サービスの概念

一般に、経営学の対象としての研究が行われていたのは大規模な製造業であった。製造業の分野は明治以来、国策として振興があり、統計資料なども整備され研究対象として扱いやすかったためと考えられる。また有体物として現実に手に取り、目に見える物であるため理解がしやすく共通の認識を持つことが容易であった。これに対しサービスは無体物であり、手に取り、そのものを可視的な状態で保存しておくことが難しいため、なかなか共通の認識を持つことができなかった。

また、日本では‘サービスは無料’という認識が広まり、サービスを‘製品’という概念での普及を遅らせた。具体的には、小売店で「これサービスしとくよ」と店主が顧客に対して言った場合、一般には‘無料でおまけとしてつけます’ということの意味する場合が多いはずである。

マーケティングなどでは、有体物の概念分類として、最寄品、買回り品、専門品などの分類のほか、耐久消費財、非耐久消費財、また消費財と生産財などの分類が行われ、マネジメント上有効な手段となった。しかしながら、冒頭でも述べたが制度論や現象面のみが取り上げられる場合がほとんどであった。

サービスの研究は物との比較研究から始まり、有形性は無形性の比較や優位性の研究、また、所有形態と利用形態からの分析などから始まった。例えば、有形性の強いものとしては‘塩’がとり上げられ、無形性の強いものとして教育などがある。その中間、すなわち有形性と無形性の混合物としてファスト・フード店が指摘された（注4）。これは、ファスト・フード店では、有形物としてのハンバーガーとそれに付帯するサービスも合わせて販売を行っているということを示したものである。提供される具体的サービスとは、食事をする場所、テーブル、椅子の提供に始まり、トイレ、手洗い、空調による温度管理、駐車場などさまざまである。この考え方は、宿泊、飲食、エンタテインメント産業などにもあてはまる。

・基本的な特質

サービスの個本的な特質としては従来から4つの指摘がなされている(注5)。

- ①無形性；形がないため明確な表示、同一尺度による意思疎通が難しい。原価の把握が困難なために、価格設定が難しい。まったく同じビールでも、売っている場所によりの値段が異なる。
- ②不可分性；サービス提供者と消費者の同時的な関与が必要な場合が多い。レストラン、宿泊設備など。
- ③異質性；接客要因など人が介在する場合、物と違い、提供者によりそのサービス・レベルが異なるため、標準化や品質管理が難しい。
- ④消滅性；医療行為、エアラインの仕事などサービスは無形性のため在庫が難しい。

・サービス・マーケティング・トライアングル

一般に物のマーケティングでは、提供者の企業と消費者が製品の価値交換を行うが、サービスは企業の従業員と顧客の間で作られ購入されることが多く、物のマーケティングとは異なる。また21世紀に入りインターネットなどの技術革新によりサービスの提供の場においてもその技術の影響が大きくなった(注6)。

具体的には、企業、提供者(従業員)、顧客の間でサービスの製品が作られるということになり、これに技術革新が強く関与することになる。インターネットや環境対策などその必要性が強く求められている。

・サービスのマーケティング・ミックス

物のマーケティングにおいては、そのキーワードとして一般に4つのキーワードが唱えられている。それらは、その頭文字から4つのPといわれている。具体的には、プロダクト(製品)、プライス(価格)、プレイス(流通チャネル)、プロモーション(広告)である。しかしながら、サービス製品においては先に述べた‘物’との違いなどから、さらに提唱者により異なるが3つ(または4つ)の重要なキーワードが唱えられている。それは、ピープル(人)、フィジカル・エビデンス(物的な証拠)、プロセス(サービス提供時における方法)、プロダクティビティ(生産性)である。

サービスの特質に対する知覚リスクを減少させるマーケティング活動が必要である。

・サービス品質と満足

サービスは先にも述べた様に、無形性が強いために尺度による計測が困難である。そのため物に比較し品質管理が難しく顧客満足も難しい。しかしながら、1980年代後半にはサービス品質に対するさまざまな研究がなされた。この結果、消費者の期待と提供者側の認識の差を、提供のプロセ

スによりいくつかの段階に分け、これらのギャップにアプローチを行っている（注7）。

・サービスの設計

サービス製品の計画にあたり、物のように目には見えないためその概念の共通化などが困難である。そのため、顧客や接客要因（フロントなど）、そしてバックヤードの人々（ホテルの電話交換手など）を設計図の上で視覚的に分け、コンピューターのフローチャートに似たブループリントなどが利用されている（注8）。

・標準化

サービス製品そのものの標準化ができて、人間の感性（顧客の好み）がばらばらなために、受け手の評価はさまざまな状態となる。例えば、待ち時間や誤りに関しての許容範囲は国民性によって異なるとされている（〔1〕 p.46）。これは、サービスのブランド化などにも必要な作業である。

・顧客の期待と満足

顧客の期待は経験することにより増大していく（〔1〕 pp.55-65）。この結果、同じサービスを提供し続けると顧客の満足度は低下する。具体的にはそのサービスに対して飽きてしまう。このため、顧客はテーマパークなどに対して、新しいアトラクションなどを期待するようになる。

・人の役割

サービスの生産ならびに受け渡しに直接かかわるのは従業員である。この人々を顧客との接客要員としてコンタクト・パーソンと呼んでいる。サービス業においては、製品の品質管理に直結するため、製造業以上にコンタクト・パーソンのモチベーション管理が重要となる。

・需要と供給

サービスは無形性が強い、生産性を高め、ロスをなくすため様々な方法で需給バランスをとっている。具体的には、ピーク・オフ・シーズンに対するマーケティングからのアプローチなどがある。需要を供給に合わせる方法、供給を需要に合わせる方法、待ち行列での不満の解消方法などさまざまである（〔1〕 p.72）。

観光において問題となるのは、ピーク・シーズンなどの過剰需要による自然破壊などである。これに対しては、ディマーケティングという概念が、エコ・ツアー、サステイナブル・ツアーなどの説明として、尾瀬、上高地、アンコールワット、アラスカ、カカドゥなどの観光についての説明の際に行っている。



#### ・在庫管理

サービスの特色として消滅性がある。これは、在庫が難しいということである。具体的には、生産と同時に消費がなされるということの意味する。例えば、医療や消防など、怪我や火事が起きたそのときに対応をしなければ、その人は死亡し、家は焼け落ちてしまう。夜勤で待っていることも重要な仕事なのである。

また、技術革新により様々な在庫への対応が見られる。旅行業の場合には‘予約’という方法がとられ、繁忙期への対応がとられる。これは製品を作った後の在庫管理ではなく、未来に向かっての在庫管理である。最近では、この道具としてインターネットによる旅行業への予約が普及し、人を介するサービスから技術革新によるサービスへの移行が著しくなった（〔1〕 pp.73-77）。

#### ・原価と価格

例えば、掃除を例にあげてみる。単純労働作業としていくつかの掃除を見てみると、同じ掃除でも‘機内の掃除’と‘バキュームカーの掃除’そして‘死体洗い’では格段にサービス提供者側の不快の程度が違い、当然料金体系も異なる。このように、サービスは単に提供技術の困難さによる価格の相違（パイロット、弁護士、医師など）とは異なる価値観からの価格設定も必要となる。

観光分野でのわかりやすい事例として挙げているのは次のような事例である。飲み物やその他の物財が、提供される場所などにより、付加されているサービス（無意識のうちに受け取っている気がついていない）により、提供価格が大きく異なる などの指摘である。

#### ・事業特性と収益管理

先にも述べたが、サービスには固定費型と変動費型があり、操業度とのかかわりもあり、収益管理は複雑となる（〔1〕 pp.78-85）。このため、実際のサービス業においても理解がされにくく、収益管理ができなくなる場合も実際にはある。具体的には、商業簿記の応用ではなく、労務コストなどをサービス原価として計算した工業簿記の応用となる。これによる価格設定を行わないと‘どんぶり勘定’となり、的確なマネジメントができない状況に陥る。

### 3. 用語としてのホスピタリティ・マネジメントの解釈

観光分野の科目とシラバス、並びにこの分野の雑誌の記事などを目にするとき、‘ホスピタリティ・マネジメント’という用語をよく目にするがある。同様に、注1『コトラーのホスピタリティ&ツーリズム・マーケティング』P.コトラー他著（白井義男監修）にあるように、マーケティングの分野においても使用されている。

しかしながら、‘ホスピタリティ・マネジメント’の用語としての使い方を見てみると、‘ホスピタリティ’という用語の解釈（起源など）に終始しているものや、接遇の話で終わっているものも多く、違和感を持つことがしばしばある。

‘ホスピタリティ・マネジメント’とは、‘ホスピタリティ産業における経営（学）’を一般には指す（注9.10）。ちなみにこの分野においてはこの用語の使われ方においてはeCornellのCourse Catalogなどにもみられるように、‘ホスピタリティ’とは、人をもてなす産業としての‘ホテル業や飲食業’を一般にはさす（注11）と考えられる。

なぜ日本において特殊な解釈が普及したのであろうか。ジャーナリスティックな接近方法のみでこの用語を利用しだしたのが始まりであろうと考えることもできなくはない。

いずれにせよ、現場を知ること大変重要であるとする筆者は、常々学生に多種類のアルバイト（有給）を将来の目標により選択してするように勧めていた。各大学の方針にもよるが、大学において単位を与える科目として、接客の方法 マネジメントの科目での経営学のフレームワークによらない用語の説明に終始するレベルの話は、無給の実習を含め、すべきかどうかその内容にもよるが、各大学の学生のレベルや大学の置かれている環境などにより判断すべきではないだろうか。

以上、サービス業のマネジメントやマーケティングは、そのまま自治体をも含む観光関連事業にも当てはまり、ますますその教育の重要性が高まる。

（しらい よしお・高崎経済大学地域政策学部教授）

注

1. 『コトラーのホスピタリティ&ツーリズム・マーケティング』P.コトラー他著（白井義男監修）ピアソン・エデュケーション 2003年
2. 『サービス・マネジメント 全3巻』パート・ハン・ルイ他著（白井義男監修）ピアソン・エデュケーション 2004年
3. 『Service marketing 6th edition』C.H.Lovelock 他著 Prentice Hall 2007  
（『ラブロックのサービス・マーケティング』C.H.ラブロック著（白井義男監修）ピアソン・エデュケーション 2008年）
4. Shostack,G.L.(1977) Breaking Free from Produkt Marketing , Journal of Marketing , Vol.41 , p.77
5. Cowell,Dnald (1984) The Marketing of Services , Butterworth Heinemann pp.69-74
6. Parasuramann,A. (1996) Understanding and Leveraging the Role of Customer Service in Services Conference , Nashville , TN.
7. Parasuramann,A. Zeithaml,V.A.&Berry,L.L.,(1985) A Conceptual Model of Service Qualityand 1st Implication for Future Research, Journal of Marketing, Vol.49,Fall, pp.41-50
8. Zeithaml,V.A.&Binter,M.J.,(2000) Services Marketing 2nd edition,McGrw-Hill.p.207
9. 前掲 注1 pp.4-5
10. 原忠之ほか、「世界の観光・ホスピタリティのインターン制度から俯瞰するわが国のインターン制度の方向性」月刊ホテル旅館 2008年3月号、pp.72-73
11. <http://www.e.Cornell.com./catalog/>

引用参考文献

1. 『サービス・マーケティングとマネジメント』白井義男著 同友館 2003年

平成20年度高崎経済大学特別研究奨励金を受けた